

# 《卓越领导力提升》

**【主讲老师】** 王海涛 MTP 中层管理技能、执行力、领导力、文化建设 培训师

## **【课程背景】**

领导艺术是领导者个人素质的综合反映，是因人而异的。黑格尔说过：“世界上没有完全相同的两片叶子”，同样也没有完全相同的两个人，没有完全相同的领导者和领导模式。有多少个领导者就有多少种领导模式。任何一种管理模式的运用，不可能是要求下属们依葫芦画瓢就可以了，而是需要自上而下使每位负有不同管理职责的人都能对该管理模式融会贯通、在不同环境下为同一个目标而因时制宜、不断改善。

本课程针对领导者在日常管理工作中所面对的主要问题，从思维、方法、行为、工具等方面帮助领导者提升自身领导素质。

## **【课程宗旨】**

为了解决在团队建设中，管理者不善于带团队，不善于指导激励下属、有效授权、沟通不畅等问题，用教练式方法指导员工，用情景式理念领导团队，从而提升管理者领导水平，从而提升团队凝聚力。

## **【课程价值】**

- 在心理上，实现从管理者向领导者过渡。
- 提升激情、信任、欣赏、共赢等领袖魅力。
- 通过教练式领导技巧，选择正确领导方式。
- 提高决策、授权、执行、控制、沟通等技能。
- 提升权力之外的个人影响力，提升团队绩效。

**【课程时间】** 2-3 天，6 小时/天

**【授课对象】** 企业高级管理人员、核心管理干部及储备干部等

## **【授课形式】**

1. 讲：咨询式授课，结合管理与生活实践，实战问题与工具分析
2. 学：团队分组 PK，互动式讲解、参与中提升
3. 练：管理工具现场辅导，现场建群，课后问题答疑
4. 享：开放分享，观点共知，让收获与知识倍增

## **【课程纲要】**

### **第一部分 从管理者跨越成领导者**

## 一、管理到领导的演变

### (一) 思维超越职位，行为不能越位

- 1.超越职位：认知提升
- 2.不能越位：建立角色感
- 3.在认知受限的情况下，你以为是只是你以为的
- 4.团队达成认知共识

### (二) 中国式管理的“道”

- 1.“道”生阴阳，即为善恶
- 2.法无定法，激发善的一面

### (三) 西方管理学界的演变

- 1.XY理论、双因素理论、马斯洛理论的共同点
- 2.从管理到领导-从XY到Z理论

### (四) 管理研究人性，领导打造认同

#### **团队共创：领导和管理的区别**

### (五) 领导力研究的五个方向

## 二、何为卓越领导

### (一) 当今社会领导力的困惑

- 1.正常现象，做到拒绝平庸
- 2.制定计划，做到改变现状

### (二) 领导者的作用

- 1.带领组织走向伟大
- 2.带领团队实现梦想

## 第二部分 领导者的五项行为

### 一、以身作则

- 1.上行下效：下属善于模仿
- 2.坚定自己的价值观
- 3.五项修炼：自律、自省、理解、理性、快乐

### 二、共启愿景

- 1.把我们的愿景变成他的愿景

2.展望未来，描绘清晰

3.从愿景到目标

[工具：如何给下属做个人战略规划](#)

### 三、挑战现状

1.认清问题

2.打造团队流行语：有点意思

### 四、使众人行

1.领导力就是影响力

2.树立非职权影响力

[测评：你更擅长用职权影响力还是非职权影响力](#)

### 五、激励人心

1.用故事代替道理

2.特点：理性分析，感性决策

3.需求分析：下属需要什么

## 第三部分 情景领导模式

### 一、有效识人、用人

(一) 首要责任：制造英雄

(二) 不同领导风格分析

### 二、四种员工形态的界定和特点

(一) 四种员工形态界定的标准

1.能力分析：知识、技能、经验

2.意愿分析：动机、自信、承诺

(二) 四种员工的特点

D1—热情的初学者 [\(案例分析\)](#)

D2—憧憬幻灭的学习者 [\(案例分析\)](#)

D3—能干但谨慎的执行者 [\(案例分析\)](#)

D4—独立自主的完成者 [\(案例分析\)](#)

[团队共创：面对不同类型的下属，领导的原则和方法是什么](#)

### 三、四种领导形态的界定和特点

#### (一) 四种领导形态界定的标准

1. 指导性行为：指导提升能力
2. 支持性行为：支持提升士气

#### (二) 四种领导形态的特点

- S1—指挥式：高指导、低支持
- S2—教练式：高指导、高支持
- S3—参与式：低指导、高支持
- S4—授权式：低指导、低支持

#### [案例分析：四种领导风格如何应用](#)

### 四、情景领导的三项技能

1. 诊断：评估他人的发展阶段和需求
2. 灵活性：自如地运用多种领导形态的能力
3. 建立伙伴关系：与部属就他们所需要的领导形态达成共识

#### [情景领导测试](#)

#### [情景领导测评与现场话术训练](#)

## 第四部分 教练领导力的三项能力

### 一、教练的价值

- (一) 传统方法和教练方法的不同
- (二) 用教练式锁定责任
- (三) 猴子管理 146 法则
  - 一只猴子：别人的责任
  - 四大绝招：员工抛猴子的方法
  - 六脉神剑：六种方法锁定责任

### 二、教练的核心能力

- (一) 深度倾听
  1. 倾听的 3R 原则
  2. 阻碍倾听四种行为
- (二) 有力提问
  1. 开放式问题

2.如何型问题

3.未来导向型问题

[视频：乔致庸用了哪四个问题就激发了马荀的积极性](#)

(三) 有效反馈

1.积极性反馈

[案例分析：如何对下属积极反馈](#)

2.发展性反馈

[案例分析：下属的工作报告出错了，如何反馈](#)

## **第五部分 如何提升领导力：有效沟通和有效授权**

### **一、如何获得领导力—有效沟通**

(一) 沟通的三大要素

1.目标、协议、思想情感

(二) 沟通的三个行为

1.上推、平推、下切

2.现场实操训练

(三) 有效沟通的四个步骤

1.观察、感受、需求、请求

[案例训练：如何使用非暴力沟通减少下属的情绪对抗](#)

### **二、如何获得领导力—有效授权**

(一) 授权的定义

(二) 管理者不愿授权的原因

(三) 授权的益处

(四) 授权的五个步骤

分析—指定—委派—控制—评估

(五) 可以授权和不可以授权的工作类型